

**Л. М. Івашова**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів  
**Л. І. Кийда**, старший викладач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

### **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ МИТНИХ ПРОЦЕДУР: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МИТНОЇ СПРАВИ**

*У статті розкрито особливості та сучасний стан цифровізації митних процедур у контексті спрощення митного контролю. Проаналізовано стан впровадження сучасних електронних сервісів для автоматизації митних процедур в Україні.*

*Зазначено, що після реформи Державної митної служби одним із головних її завдань залишається поглиблення діджиталізації митних процедур. Нині триває курс на максимальну автоматизацію процесів митного контролю та митного оформлення. Задля виконання цих завдань вже вжито низку заходів. Так, розроблено і представлено громадськості проект «Смарт-митниця». Цей проект позитивно оцінений суб'єктами ЗЕД та поєднує в собі всі інноваційні процеси, які вже існують на митниці і будуть впроваджені. Проект передбачає постійне інноваційне вдосконалення процедур митного оформлення та митного контролю і відкритий для пропозицій щодо його поліпшення. Зауважено, що у проекті відсутній модуль із цифровізації митних процедур для товарів та предметів, що переміщують через митний кордон громадяни. У цьому напрямі ще не застосовуються можливості електронного декларування, і ця проблема чекає на своє вирішення.*

*У роботі визначено напрями удосконалення митного контролю грошових коштів, товарів та інших матеріальних і нематеріальних цінностей, що підлягають декларуванню під час переміщення через митний кордон України громадянами. Запропоновано алгоритм формування модулю «Смарт-митниця-громадяни» на основі використання інноваційних технологій та можливостей сучасних засобів мобільного зв'язку. Розроблено покрокову схему попереднього декларування товарів, що переміщуються через митний кордон громадянами за допомогою спеціального додатку у смартфоні.*

*Ключові слова: спрощений митний контроль, цифровізація митних процедур, «зелений» коридор, «червоний» коридор, митний контроль, митне оформлення, єдиний офіс, електронна митна декларація, смарт-митниця.*

#### **L. M. Ivashova, L. I. Kiida. Digitalization of customs procedures: the current situation and prospects of customs development**

*The article describes the features and current state of digitalization of customs procedures in the context of simplification of customs control. The state of implementation of modern electronic services for automation of customs procedures in Ukraine is analyzed.*

*The purpose of the article is to study the current state and prospects of the development of customs digitization in Ukraine in the context of the implementation of the concept of "Smart customs".*

*It is noted that after the reform of the State Customs Service one of its main tasks remains to deepen the digitization of customs procedures. The course is currently underway to maximize the automation of customs control and clearance processes. A number of measures have already been taken to fulfill these tasks. Yes, the Smart Customs project was developed and presented to the public. This project is positively evaluated by the FEA subjects and combines all the innovative processes that already exist at customs and which will be implemented. The project envisages continuous innovative improvement of customs clearance and customs control*

© Л. М. Івашова, Л. І. Кийда, 2019

*procedures and is open to suggestions for its improvement. It is noted that the project lacks a module for digitization of customs procedures for goods and items moving across the customs border of citizens. E-declarations are not yet applied in this area and this issue is awaiting its solution.*

*The work defines the directions of improvement of customs control of funds, goods and other tangible and intangible assets, which are subject to declaration when moving across the customs border of Ukraine by citizens. The algorithm of forming the module "Smart-Customs-Citizens" based on the use of innovative technologies and capabilities of modern mobile communication is proposed. A step-by-step scheme for pre-declaration of goods moving across the customs border by citizens using a special application in a smartphone has been developed.*

*Key words: simplified customs control, digitization of customs procedures, green corridor, red corridor, customs control, customs clearance, single office, electronic customs declaration, smart customs.*

**Постановка проблеми.** Нині система державного управління в Україні не відповідає потребам країни у проведенні комплексних реформ у різних сферах державної політики та її європейському вибору, а також європейським стандартам належного управління державою. Україна займає низькі позиції у світових рейтингах конкурентоспроможності, пов'язаних із державним управлінням. Незважаючи на певний прогрес, адже, якщо згідно з показниками Індексу світової конкурентоспроможності Світового економічного форуму за 2015 р. Україна посідала 130 місце (серед 144 країн) в категорії «ефективність уряду», 103 місце в категорії «прозорість формування державної політики» та 115 місце в категорії «тягар державного регулювання» [1], то у 2018 р. за показником «ефективність уряду» Україна вже 110-а із 140 країн [2], наша країна все ще перебуває серед країн, що мають слабкі та закриті від суспільства державні інституції.

Важливе значення для вирішення проблеми відкритості та підвищення ефективності діяльності органів державної влади має впровадження механізмів електронного врядування. В Україні цьому напрямку приділяється велика увага та вже були певні позитивні результати, адже, згідно з дослідженням ООН United Nations E-government Survey 2016 щодо розвитку електронного урядування (E-Government Development Index), Україна посіла 62 місце серед 193 країн світу [1]. Проте у 2018 р. рейтинг України понизився до 82 місця з найнижчими показниками в Європі [3, с. 231]. Це свідчить про значне відставання України від світових темпів розвитку електронного урядування та необхідність удосконалення державної політики у цій сфері.

Задля вирішення проблем удосконалення діяльності державних інституцій у країні зроблено необхідне нормативно-правове забезпечення, а саме затверджені «Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки» [4] та «Концепція розвитку електронного урядування в Україні» [5], що мають поступово суттєво модернізувати діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Проте темпи реалізації цих засадничих документів не дають Україні змоги покращити свої позиції в міжнародних рейтингах і навіть утримувати раніше зайняті позиції. Тому заявлені Президентом України й Урядом плани про перехід на систему державного управління до рівня «країна у смартфоні» є досить амбітними і вимагають суттєвих змін у самій концепції Е-урядування в напрямі поглиблення його діджиталізації.

Науковий аналіз потенційних можливостей реалізації цих планів за одним із ключових напрямів діяльності державного управління – митна справа, дозволить визначити основні проблемні місця і перспективні напрями впровадження цифрових технологій у процесі здійснення митних процедур. Адже входження України до світового економічного й інформаційного простору передбачає розроблення чітко визначеної і зваженої державної зовнішньоекономічної політики, яка потребує принципово нових підходів до вдосконалення механізму митного регулювання зовнішньої торгівлі.

Побудова сучасної митниці, яка застосовує інноваційні методи та технології, постійно оновлюється та вдосконалюється, – процес, над яким нині активно працюють в уряді в межах виконання Стратегічного плану розвитку ДФС України на 2015–2018 рр. [6] та Стратегічних ініціатив розвитку ДФС до 2020 р. [7].

Після реформування ДФС одним з основних завдань для новоствореної Державної митної служби України залишається поглиблення цифровізації митних процедур. Тому нині витримується курс на максимальну автоматизацію процесів митного контролю та митного оформлення. Задля реалізації цих завдань здійснено низку заходів (наприклад, ДФС презентували громадськості «Смарт-митницю»), які вже позитивно оцінені суб'єктами ЗЕД [8]. Нині концепція розвитку проекту «Смарт-митниця» поєднує в собі всі інноваційні процеси, які вже функціонують на митницях та які ще планується запровадити. Ця концепція передбачає також постійне інноваційне вдосконалення процедур митного оформлення та митного контролю і є відкритою для внесення пропозицій щодо її поліпшення. З огляду на те, що для громадян, що перетинають митний кордон, ще не застосовуються можливості електронного декларування товарів та предметів, що переміщуються ними через кордон, необхідно вирішити цю проблему.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми електронізації, автоматизації та діджиталізації процесів та результатів державно-управлінської діяльності давно є предметом дослідження багатьох практиків та науковців, зокрема, таких: А. Барікова [9], В. Бех та Є. Цокур [10], Л. Гапєєв [1]. Велику увагу науковці приділяють питанням автоматизації та цифровізації митних процедур, проблемам автоматизації процесу аналізу та управління ризиками тощо. Зокрема, ці та інші питання розкрито у працях А. Войцешука [11], Р. Давидова [12], Р. Зелді [13], Л. Івашової та Л. Кийди [14], М. Разумея [15].

Водночас науковий доробок авторів в основному охоплює питання вдосконалення митної справи в частині автоматизації і спрощення митних процедур для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД). Поза увагою авторів залишаються питання спрощення митних процедур стосовно громадян, що перетинають митний кордон та переміщують через нього грошові кошти, товари, транспортні засоби та інші матеріальні цінності, що підлягають декларуванню. Тому в межах цієї статті розглядаються проблеми діджиталізації митної справи в більш широкому вимірі з урахуванням інтересів не лише суб'єктів ЗЕД, але й громадян.

**Мета статті** полягає в дослідженні сучасного стану та перспектив розвитку діджиталізації митних процедур в Україні в контексті реалізації концепції «Смарт-митниця».

**Виклад основного матеріалу.** Визначення стратегічного курсу розвитку держави передбачає наявність стратегій розвитку за всіма напрямками державно-управлінського впливу на соціально-економічні процеси в країні. З огляду на стратегічний курс України на інтеграцію з Європейським Союзом (далі – ЄС), забезпечення входження України в європейський політичний, економічний і правовий простір, удосконалення механізму співробітництва України з міжнародною спільнотою та на забезпечення виконання Угоди про партнерство та співробітництво, підписаної між Україною і ЄС, а також із метою забезпечення доступу товарів, що експортуються з України, до зовнішніх ринків, забезпечення стабільного та передбачуваного розвитку економіки України, залучення іноземних інвестицій, запровадження режиму найбільшого сприяння у сфері зовнішньої торгівлі з країнами – членами СОТ Державною фіскальною службою України було здійснено низку заходів та розроблено «Стратегічні ініціативи розвитку ДФС до 2020 р.» (далі – Стратегія) [7]. Розроблена стратегія базується на основних принципах діяльності ДФС – адмініструванні податків, зборів, митних платежів та єдиного соціального внеску, наданні якісних послуг платникам та сприянні міжнародній торгівлі та підприємницькій діяльності. Ця стратегія визначала 9 стратегічних напрямів, за якими ДФС працюватиме протягом найближчих років:

- 1) розвиток ІТ та інфраструктури;
- 2) розвиток онлайн-сервісів;
- 3) впровадження спеціалізованих програмних продуктів (мобільних додатків) для доступу до онлайн-сервісів фіскальної служби та профільних продуктів податкового адміністрування для бізнесу та фізичних осіб-платників;
- 4) ефективне адміністрування податків, зборів та митних платежів;
- 5) забезпечення добровільної сплати податків;
- 6) розвиток митниці та прикордонного співробітництва на основі інтегрованого управління кордоном, прискорення проведення митних формальностей, інтеграція України у спільний європейський транзитний простір та оптимізація транзитних процедур, посилення системи управління ризиками та націленого контролю, розбудова правоохоронної функції в митному напрямі;
- 7) оптимізація часу випуску товарів із використанням інструменту ВМО (TimeReleaseStudy), здійснено подальший розвиток електронної системи обміну інформацією за принципом «єдиного вікна», впровадження інституту уповноваженого економічного оператора, приєднання до Нової комп'ютеризованої системи (NCTS), розвиток системи управління ризиками у сфері митного контролю, створення підрозділів митної варті тощо;
- 8) розвиток персоналу. Впровадження системи стимулювання та оцінки ефективності персоналу;
- 9) посилення превентивної діяльності для недопущення порушень доброчесності на основі створення автоматизованої інформаційно-аналітичної системи з аналізу корупційних ризиків, розробка стандартів поведінки для посад із високим корупційним ризиком.

Під час першого Київського податкового форуму, проведеного за ініціати́ви ГУ ДФС у м. Києві у 2018 р., представники влади, бізнесу та громадськості висловлювали своє бачення розвитку податкових органів, важливих змін, яких від податківців потребує сьогодення, та напрямів покращення роботи служби. Одним з основних завдань для фіскальної служби всі учасники форуму однозначно визначили подальшу електронізацію послуг [16]. Тому фіскальною службою було взято курс на максимальну автоматизацію податкової системи та митних процедур з тим, щоб митна служба стала сучасною й комфортною і для платників податків на основі запровадження електронних сервісів, і для працівників завдяки автоматизації процесів всередині [12]. Це дозволить досягти спрощення податкових та митних процедур, полегшення ведення бізнесу в Україні підвищенню рейтингів, створення сприятливого інвестиційного клімату та залучення інвестицій.

Для реалізації цих завдань здійснено низку заходів, які вже позитивно оцінені бізнесом. Крім того, ДФС співпрацює з відомствами в частині запровадження інформаційної взаємодії для надання можливості бізнесу та громадянам скористатися електронними сервісами не лише органів ДФС, а й інших відомств. За результатами 5-го звіту найбільш впливового рейтингу Open Data Barometer Україна увійшла до топ-20 країн світу за рівнем розвитку відкритих даних, а ДФС України є одним із лідерів серед відомств за відкритістю даних, адже службою забезпечено 100% оприлюднення даних на Порталі відкритих даних, оновлюються 55% наборів даних [15]. Кількість сервісів, які запроваджені ДФС для платників податків, постійно зростає відповідно до потреб бізнесу. Так, нині у ДФС реалізують такі основні електронні сервіси (рис. 1).

Нині з використанням механізму «Єдиного вікна» проводяться 90% офіційних видів контролю. Нині в ДФСУ працюють над створенням на базі автоматизованого програмного інформаційного комплексу «Інспектор-6» єдиного державного інформаційного веб-порталу «Єдине вікно міжнародної торгівлі», що передбачено чинним законодавством [17; 18], якому

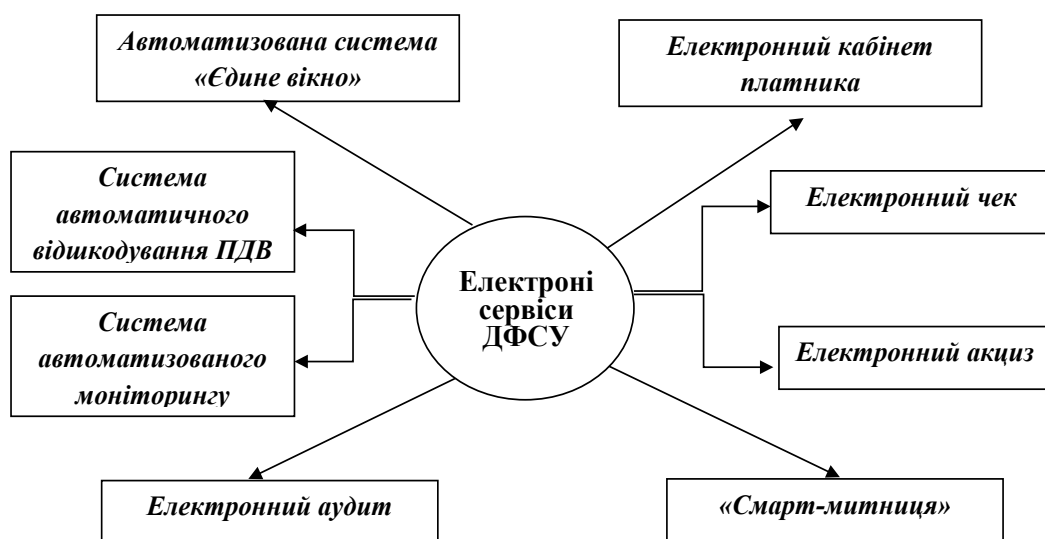


Рис. 1. Структура електронних сервісів Державної фіскальної служби України щодо автоматизації митних процедур

Джерело: складено за даними [13; 15; 17–19]

немає аналогів в Україні. Цей веб-портал забезпечить надходження дозвільних документів в електронному вигляді від державних органів до співробітників митниць, що здійснюють митний контроль та митне оформлення. Таким чином, для суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності скасовується необхідність подання митниці паперових примірників дозвільних документів.

*Електронний кабінет платника* – це найбільш популярний сервіс серед платників у світі. Відкритою частиною Електронного кабінету користуються більше 9 млн користувачів із 80 країн світу [15]. Цей сервіс забезпечує онлайн-взаємодію платників із контролюючими органами, дає змогу, не відвідуючи центрів обслуговування платників, створювати та надсилати електронні документи, отримувати в режимі реального часу цілодобовий доступ до інформації з реєстрів та електронних систем без створення та направлення окремих запитів, що значно економить час платникам та скорочує до мінімуму контакти з контролюючими органами.

Окрім сервісів, які забезпечують платникам змогу реалізувати свої права та обов'язки, постійно впроваджуються аналітичні сервіси. Це, зокрема, автозаповнення декларації з податку на додану вартість, відображення повної інформації щодо податкової накладної з урахуванням всіх зареєстрованих до неї розрахунків-коригування тощо. *Система автоматичного відшкодування ПДВ* стала однією з довгоочікуваних і завдяки їй нині практично відсутні скарги на несвоєчасне повернення ПДВ. Все здійснюється оперативно, а стан своєї заявки бізнес може відслідковувати в режимі реального часу.

Саме з метою вдосконалення адміністрування ПДВ було запроваджено *систему автоматизованого моніторингу* відповідності податкових накладних / розрахунків коригування критеріям оцінки ступеня ризиків, достатніх для зупинення реєстрації таких податкових накладних / розрахунків коригування в ЄРПН(СМКОР), яка з 1 липня 2017 р. працює в повноцінному режимі та зупиняє реєстрацію ризикових податкових накладних, що, своєю чергою, не дає змоги махінаторам формувати фіктивний податковий кредит і подавати неправомірні заявки на повернення ПДВ.

*Електронний чек* у ДФС запроваджено в тестовому режимі, з цією метою створено систему E-Receipt, в основу розробки якої покладено принцип обов'язкової онлайн-реєстрації чеків на сервері ДФС. Функціонал системи передбачає можливість використання суб'єктами господарювання як пристроїв, що здійснюють реєстрацію розрахункових операцій, смартфони, планшети, персональні комп'ютери. Під час тестування суб'єкти господарювання через приватну частину Електронного кабінету в режимі онлайн можуть зареєструвати тестові каси, використовуючи безплатне клієнтське програмне забезпечення, здійснити її онлайн-фіскалізацію, сформувати та фіскалізувати електронний чек, додавши штрих-код товару, та передати чек покупцеві у вигляді QR-коду, що містить всю інформацію про здійснену розрахункову операцію. Нині участь у тестуванні системи беруть 120 суб'єктів господарювання [13].

*Електронний акциз (Е-Акциз)* – це новий сервіс, над яким активно працюють у ДФС, дасть змогу значно якісніше контролювати підакцизний товар (спирт, алкогольні та тютюнові вироби), унеможливить їх тіньовий обіг та створить справедливі конкурентні умови для всіх учасників ринку [13; 16]. Запровадження автоматизованої системи контролю за обігом підакцизних товарів здійснюватиметься в кілька етапів. На першому етапі заплановано запровадити електронний документообіг у процесі виготовлення та обліку марок акцизного податку. На наступних етапах будуть вирішуватись питання подальшого удосконалення процесу обліку марок акцизного податку та обігу підакцизних товарів за допомогою QR-кодів та електронних чеків.

*Електронний аудит (Е-Аудит)* в Україні дасть змогу виявляти переважну частину ризиків ще до перевірки. Крім того, буде значно прискорена та спрощена процедура аналізу даних бухгалтерського обліку платників. Отримання первинних документів у паперовому вигляді буде необхідним лише по відібраних ризиках із метою перевірки махінацій. Крім того, платники зможуть самостійно перевіряти власні ризики, що скоротить кількість помилок під час формування податкової звітності, адже своєчасно усунуті виявлені помилки дадуть змогу уточнити показники декларацій.

«*Смарт-митниця*» передбачає побудову митниці, яка застосовує усі інноваційні методи та технології, постійно оновлюється та вдосконалюється, – процес, над яким нині активно працюють у ДФС у межах виконання Стратегічних ініціатив розвитку служби до 2020 р. [7]. «Смарт-митниця» поєднує в собі всі інноваційні процеси, які вже функціонують на митницях та які ще планується запровадити. Це процес постійного інноваційного вдосконалення процедур митного оформлення та митного контролю. В основу концепції нової митниці покладено застосування інноваційних технологій, що перетворюють митне адміністрування на швидкий і високотехнологічний процес. «Смарт-митниця» використовуватиме інтелектуальну систему ризиків, єдиний портал надання дозвільних документів (надаватиметься 31 дозвільний документ), електронне декларування, здійснюватиме управління та контроль над всіма ланцюгами поставок, постмитний контроль та постаудит, застосовуватиме високотехнологічні технічні засоби митного контролю. Вона здійснюватиме обмін попередньою інформацією з авіалініями, морськими лінійними агентами, Укрзалізницею, адміністрацією Державної прикордонної служби, NCTS – TIRepd. Так, надаватиметься інформація щодо реєстру номера транспортного засобу, назви товару та ваги [15].

Використання високотехнологічних технічних засобів митного контролю передбачатиме відеоспостереження та відеоконтроль, зчитування номерних знаків, ваговий контроль та застосування скануючих систем. Важливою новацією стане застосування електронного талона в пунктах пропуску через державний кордон. У талон вноситиметься інформація про номер та дату операції, номер транспортного засобу. Ця інформація перевірятиметься адміністрацією Держприкордонслужби, яка зчитуватиме вхідні дані з E-ticket у власну інформаційну

систему, здійснюватиме аналіз ризиків, вноситиме мінімально необхідні дані для ДФСУ, проставлятиме відмітку «перевірено» та передаватиме для перевірки в ДФС. Своєю чергою, ДФС зчитуватиме дані у власну інформаційну систему, вноситиме дані, необхідні для проведення митного контролю, здійснюватиме аналіз ризиків та проставлятиме відмітку «перевірено». За цим талоном транспортний засіб виїжджає за межі пункту пропуску. Така процедура дасть змогу пришвидшити проведення митних процедур під час перетину митного кордону.

Декларування товарів на «Смарт-митниці» здійснюватиметься за принципом «Єдиного вікна». Інформаційний веб-портал «Єдине вікно» матиме WEB-інтерфейси державного контролю за дотриманням законодавства про харчові продукти та корми, ветеринарно-санітарного контролю, фітосанітарного контролю, державних органів, що видають дозвільні документи [17]. Впроваджуватиметься також процедура автоматизованого випуску товарів у митний режим на основі результатів застосування системи аналізу ризиків.

Передбачаються три канали випуску товарів за митними деклараціями.

Перший – «зелений канал» – передбачатиме автоматизований випуск товарів за МД без здійснення додаткової перевірки документів та проведення митного огляду.

«Жовтий канал» – випуск товарів за МД здійснюватиметься після проведення документального контролю, а «червоний канал» (найбільш ризикові операції) – після здійснення документального контролю та митного огляду. Така система дасть змогу уніфікувати митні процедури, усунути вплив людського фактору та скоротити час на здійснення митних процедур. Нині до системи АСАУР внесено 105 алгоритмів (профілів ризику), понад 700 підалгоритмів, близько 100 000 комбінацій індикаторів ризику, понад 650 доповнень до профілів ризику оперативного характеру (протягом останніх трьох місяців 2018 р., у т.ч. за результатами застосування таргетингу).

За результатами конференції Всесвітньої митної організації, яка відбулася у 2018 р., було окреслено важливість напряму інноваційного розвитку в усіх митницях світу. І побудова «Смарт-митниці» як нової інноваційно та технічно-розвиненої системи цілком відповідає поставленим перед Україною завданням ВМО. Проте автоматизація здійснення митних процедур та створення електронних сервісів для співпраці з суб'єктами ЗЕД – це лише один із напрямів діяльності митниці.

Збільшення товарообігу із країнами Європейського Співтовариства та підвищення привабливості України як транзитної держави значною мірою мають забезпечити гуманізація та спрощення режиму контролю за переміщенням громадян і вантажів через пункти пропуску, що, своєю чергою, зумовлює необхідність комплексного підходу до вирішення цього завдання. Тенденцію гуманізації роботи митників зумовлюють, насамперед, зміни характеру взаємодії митних органів фіскальної служби України з пасажирами та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. За висновками Всесвітньої митної організації, представники торгівлі та мандрівники будуть дедалі більш наполегливо вимагати мінімального втручання в особисті справи, вищого професіоналізму в роботі митних органів, швидкого, всебічного і якісного обслуговування, чесності та невідкупності персоналу.

Відповідно до оновленої Міжнародної конвенції про спрощення та гармонізацію митних процедур (Киото, 1973) [20] і з метою наближення митних процедур до міжнародних стандартів передбачається встановлення митними органом фіскальної служби України за погодженням із Державною фіскальною службою України в пунктах пропуску через митний кордон України режиму проведення спрощеного митного контролю предметів, що переміщуються громадянами [14]. Тобто послідовно впроваджуються в життя перспективні форми роботи та технологічні схеми, що дають змогу лібералізувати та прискорити процес митного контролю та оформлення товарів, зробити його більш ефективним.

Як правило, для відповідного пункту пропуску розробляється технологічна схема проведення митного контролю ручної поклажі та багажу громадян із використанням двоканальної системи митного контролю. Двоканальна система митного контролю застосовується як під час в'їзду громадян на митну територію України, так і під час виїзду за її межі з відповідним обладнанням «зеленого» та «червоного» коридорів, про що більш детально йшлося у наших попередніх статтях [14]. Нормативно-правовим підґрунтям для застосування режиму спрощеного митного контролю є ратифіковані в Україні міжнародні законодавчі документи [20; 21], Митний кодекс України [22], а також окремі відомчі нормативні акти [23–25].

Режим «зеленого» коридору передбачає митний контроль та митне оформлення за спрощеним порядком для громадян, що переміщують через митний кордон України предмети, які не підлягають обов'язковому письмовому декларуванню або обкладенню митними та іншими платежами та зборами і на переміщення яких через митний кордон України не встановлено заборон чи обмежень.

Проведення митного контролю предметів за «червоним» коридором здійснюється посадовими особами митних органів на загальних підставах. У разі порушення митних правил особи, до яких застосовувались особливі процедури митного контролю, притягуються до адміністративної або кримінальної відповідальності відповідно до чинного законодавства на загальних підставах.

Декларування здійснюється шляхом заявлення за встановленою формою точних відомостей про товари, мету їх переміщення через митний кордон України, а також відомостей, необхідних для здійснення їх митного контролю та митного оформлення. Є три форми декларування: письмова, усна, шляхом вчинення дій. Під час застосування письмової форми декларування можуть використовуватися як паперові, так і електронні документи. Електронне декларування здійснюється з використанням електронної митної декларації, засвідченої електронним цифровим підписом, та інших електронних документів або їхніх реквізитів у встановлених законом випадках.

Нині встановлено правила заповнення, подання та використання митної декларації для письмового декларування товарів, що переміщуються через митний кордон України громадянами для особистих, сімейних та інших потреб, не пов'язаних із провадженням підприємницької діяльності, під час здійснення митного оформлення товарів, що переміщуються ними через митний кордон України в ручній поклажі, супроводжуваному й несупроводжуваному багажі в порядку, передбаченому для громадян, на паперовому носії. При цьому, згідно з чинним законодавством, митна декларація та інші документи, подання яких органам доходів і зборів передбачено Митним кодексом України, оформлені на паперовому носії та у вигляді електронних документів, мають однакову юридичну силу.

Тому, зважаючи на розвиток сучасних технологій декларування товарів, що переміщуються через митний кордон України громадянами для особистих, сімейних та інших потреб, не пов'язаних із провадженням підприємницької діяльності, під час здійснення митного оформлення товарів, що переміщуються ними через митний кордон України в ручній поклажі, супроводжуваному й несупроводжуваному багажі в порядку, передбаченому для громадян, пропонуємо здійснювати за допомогою технологій «Смарт-митниця-громадяни».

З цією метою відділу інформаційних технологій необхідно розробити електронний варіант митної декларації для письмового декларування товарів, що переміщуються через митний кордон України громадянами для особистих, сімейних та інших потреб, не пов'язаних із провадженням підприємницької діяльності, форма якої є на офіційному сайті ДФС України та забезпечити можливість її електронного заповнення. Далі громадянин через опцію Play Market може встановити на мобільний телефон цей програмний продукт, що в інтернет-



## Державне управління у сфері державної безпеки та митної справи

режимі прив'язаний до сайту Державної фіскальної служби України та увійти до якого можна через опцію (application) «Державна фіскальна служба України» (рис. 2).

Після входу на сайт ДФСУ громадянин здійснює такі дії:

- крок 1 – входить у Меню (1) та відкриває опцію «Митна декларація» (2);
- крок 2 – активізує поле «Вїзд» або ж «Виїзд» та послідовно заповнює активні поля розділу «Відомості про особу» (2);
- крок 3 – заповнює активні поля розділу «Відомості про товари» (3), за потреби звертається до положень МКУ чи інших нормативних документів (4);
- крок 4 – завершення декларування.

У разі виникнення певних питань чи труднощів у заповненні декларації громадянин або ж ознайомлюється з чинним законодавством, або ж в онлайн-режимі звертається за допомогою, для чого відкриває відповідні опції меню.

З огляду на те, що митний кордон України перетинають громадяни різних країн, модуль «Смарт-митниця-громадяни» необхідно розробити різними мовами, почавши з української, російської та англійської, та зробити доступними для безплатного отримання мобільними засобами зв'язку громадян. До того ж це є необхідним кроком для забезпечення доступу іноземних громадян, які перетинають митний кордон України, до українського митного законодавства, що має певні відмінності від законодавства ЄС та країн Європи та світу.

Вважаємо, що вільний доступ суб'єктів ЗЕД та громадян, що перетинають митний кордон, до митного законодавства України, а також можливість заповнення попередньої митної декларації для громадян дасть змогу:

- 1) значно підвищити правову грамотність населення України та іноземних громадян, що відвідують нашу країну, та зменшить кількість порушень митних правил;
- 2) пришвидшити процедури митного контролю та митного оформлення декларування товарів та інших матеріальних цінностей, що переміщуються громадянами через митний кордон;
- 3) покращити імідж української митниці як такої, що використовує у своїй діяльності інноваційні технології та створює передумови для протидії корупції в митній справі.

**Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Таким чином, із метою поглиблення автоматизації митних процедур для всіх учасників зов-



Рис. 2. Загальний вигляд та послідовність заповнення е-декларації громадянина в режимі «Смарт-митниця-громадяни»

нішньоекономічних відносин запропоновано на рівні ДМСУ розробити та підключити до платформи «Смарт-митниця» модуля «Смарт-митниця-громадяни», що дасть змогу значно скоротити час на декларування товарів, що переміщаються через митний кордон громадянами, та логічно завершити діджиталізацію митних процедур та митних формальностей. Запропоновано загальний вигляд інтерфейсу цього модуля за основними кроками митного декларування товарів, що переміщуються через митний кордон громадянами. Впровадження сучасних цифрових технологій для обслуговування громадян у практику діяльності української митниці дасть змогу суттєво змінити ставлення останніх до оцінювання діяльності митної системи України і до країни загалом.

### Список використаних джерел:

1. Гапеев Л. Електронне урядування: проблеми, пріоритети, завдання. *Держслужбовець*. 2018. № 3. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34920.html>
2. Україна піднялася на шість пунктів у рейтингу конкуренто-спроможності економік. URL: [https://dt.ua/ECONOMICS/ukrayina-pidnyalasya-na-shist-punktiv-u-reytingu-konkurento-spromozhnosti-ekonomik-291231\\_.html](https://dt.ua/ECONOMICS/ukrayina-pidnyalasya-na-shist-punktiv-u-reytingu-konkurento-spromozhnosti-ekonomik-291231_.html)
3. Организация Объединенных Наций. Исследование ООН: электронное правительство 2018. Нью-Йорк: Организация объединенных наций, 2018. 299 с. URL: <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/UN%20E-Government%20Survey%202018%20Russian.pdf>.
4. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua.474-p>.
5. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua.649-p>.
6. Про затвердження Стратегічного плану розвитку ДФС України на 2015–2018 роки. Наказ Державної фіскальної служби України від 12.02.2016 р. № 80. URL: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/DFS00530.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/DFS00530.html).
7. Стратегічні ініціативи розвитку ДФС до 2020 року. Прес-служба Державної фіскальної служби України від 12.01.2018 р. URL: <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/322784.html>.
8. У ДФС презентували громадськості «Смарт»-митницю. Державна фіскальна служба України: офіційний сайт. URL: <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/352064.html>.
9. Барікова А.А. Електронна держава: нова ефективність урядування: монографія. Київ: Юрінком Інтер, 2016. 135 с.
10. Бех В., Цокур Є. Електронне урядування у контексті світових тенденцій соціального розвитку. *Гілея: науковий вісник*. 2013. № 75. С. 85–89. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gileya\\_2013\\_75\\_85.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gileya_2013_75_85.pdf).
11. Войцешук А.Д. Як працює нова автоматизована система управління ризиками на митниці? Дебет-кредит. URL: <https://news.dtki.ua/state/zed/53042>.
12. Давидов Р. Щодо автоматизації митних процедур: прес центр. URL: [http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/media/annual-reports/wco\\_ar\\_2016\\_2017\\_en.pdf](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/media/annual-reports/wco_ar_2016_2017_en.pdf)
13. Зелди Р. Есть ли в Украине перспективы цифровой таможни. Офіційний веб-сайт «ЛІГА.net». URL: [http://www.liga.net/opinion/297440\\_est-li-v-ukraine-perspektivy-tsifrovoy-tamozhni.htm](http://www.liga.net/opinion/297440_est-li-v-ukraine-perspektivy-tsifrovoy-tamozhni.htm).
14. Івашова Л.М., Кийда Л.І., Спрощений митний контроль у контексті економічної безпеки: проблеми та шляхи їх розв'язання. *Вісник Академії митної служби України. Серія «Державне управління»*. 2012. № 1(6). С. 146–152.

15. Разумей М.М. Особливості застосування автоматизованої системи аналізу та управління ризиками, основною метою якої є забезпечення вибіркової митного контролю. URL: <http://chp.com.ua/all-news/item/60270-osoblivosti-zastosuvannya-avtomatizovanoji-sistemi-analizu-ta-upravlinnya-rizikami-osnovnoyu-metoyu-yakoji-e-zabezpechennya-vibirkovosti-mitnogo-kontrolyu>.

16. «Е-Акциз» – ДФС реалізує новий онлайн сервіс. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/onenews/123175>.

17. Деякі питання реалізації принципу «єдиного вікна» під час здійснення митного, санітарно-епідеміологічного, ветеринарно-санітарного, фітосанітарного, екологічного, радіологічного та інших видів державного контролю : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.05.2016 р. № 364. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/364-2016-%D0%BF>.

18. Положення про Єдину автоматизовану інформаційну систему Державної митної служби України : Наказ Державної митної служби України від 4 листопада 2010 р. № 1341. URL: <http://minrd.gov.ua/baneryi/mitne-oformlennya/subektam-zed/elektronna-mitnitsya/62603.html>

19. Про введення в дослідну та постійну експлуатацію програмно-інформаційного комплексу «Інспектор-2006» : Наказ Державної митної служби України від 25.01.2007 р. № 48. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/MK070639.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MK070639.html).

20. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур від 18.05.1973 р. (редакція на 26 червня 1999 р.). URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_6431](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_6431).

21. Митний Кодекс Союзу (УС) (Регламент (ЄС) № 952/2013 від 09.10.2013 р. URL: <http://www.nmagencia.com.ua/info/mitniy-kodeks-es.doc>.

22. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/4495-12>.

23. Про особливості здійснення митних формальностей за попередньою митною декларацією типу «ЕА». Лист Міністерства доходів і зборів України від 23 вересня 2013 р. № 18879/7/99-99-94-01-06-17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v8879810-13>.

24. Порядок заповнення митної декларації для письмового декларування товарів, що переміщуються через митний кордон України громадянами для особистих, сімейних та інших потреб, не пов'язаних з провадженням підприємницької діяльності : Наказ Міністерства фінансів України від 28 травня 2012 р. № 614. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1014-12>.

25. Порядок використання електронних замків з функцією GPS – GSM навігації : Наказ Міністерства фінансів України від 3 грудня 2012 р. № 1266. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z2110-12>.

#### References:

1. Napuyev L. (2018) Elektronne uryaduvannya: problemy, priorityty, zavdannya. [E-governance: problems, priorities, tasks. Civil servant]. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34920.html> [in Ukrainian].

2. Sayt «ZN.UA» (2018) Ukrayina pidnyalasya na shist' punktiv u reytnhu konkurentospromozhnosti ekonomik. [Ukraine has risen six points in the rating of competitiveness of economies]. URL: [https://dt.ua/ECONOMICS/ukrayina-pidnyalasya-na-shist-punktiv-u-reytingu-konkurentospromozhnosti-ekonomik-291231\\_.html](https://dt.ua/ECONOMICS/ukrayina-pidnyalasya-na-shist-punktiv-u-reytingu-konkurentospromozhnosti-ekonomik-291231_.html) [in Ukrainian].

3. Organizatsiya ob'yedinennykh natsiy (2018). Issledovaniye OON: elektronnoye pravitel'stvo 2018 [UN study: e-government 2018]. New York : United Nations, 299 p. URL: <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/UN%20E-Government%20Survey%202018%20Russian.pdf> [USA].

4. Kabinet Ministriv Ukrainy (2016) Stratehiya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy na 2016-2020 roky, skhvalena rozporядzhennya vid 24.06.2016 r. № 474-r. URL [Strategy of reform of the state administration of Ukraine for 2016–2020, approved by the decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 24.06.2016 No. 474-p.] URL: <http://zakon.rada.gov.ua.474-p>. [in Ukrainian].
5. Kabinet Ministriv Ukrainy (2017) Kontseptsiya rozvytku elektronnoho uryaduvannya v Ukraini: rozporядzhennya vid 20.09.2017 r. № 649-r. [ The concept of development of e-government in Ukraine: the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No 649-p of September 20, 2017]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua.649-p>. [in Ukrainian].
6. Derzhavna fiskal'na sluzhba Ukrainy (2016) Pro zatverdzhennya Stratehichnoho planu rozvytku DFS Ukrainy na 2015–2018 roky. Nakaz vid 12.02.2016 № 80. [On approval of the Strategic Development Plan of the State Fiscal Service of Ukraine for 2015–2018. Order of the State Fiscal Service of Ukraine dated 12.02.2016 No. 80]. URL: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/DFS00530.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/DFS00530.html) [in Ukrainian].
7. Derzhavna fiskal'na sluzhba Ukrainy (2018) Stratehichni initsiatyvy rozvytku DFS do 2020 roku. Pres-sluzhba Derzhavnoyi fiskal'noyi sluzhby Ukrainy vid 12.01.2018. [Strategic initiatives for the development of the GFS until 2020. Press Service of the State Fiscal Service of Ukraine dated 12.01.2018]. URL: <http://sfs.gov.ua/media-tsent/novini/322784.html> [in Ukrainian].
8. Sayt Derzhavna fiskal'noa sluzhba Ukrainy (2018) U DFS prezentuvaly hromads'kosti «Smart»-mytnytsyu.. [The Customs Service was presented to the public by the Smarte Customs Service. URL: <http://sfs.gov.ua/media-tsent/novini/352064.html> [in Ukrainian].
9. Barikova A.A. (2016) Elektronna derzhava: nova efektyvnist' uryaduvannya [The electronic state: the new efficiency of government]. Kyev : Yurinkom Inter, 135 p. [in Ukrainian].
10. Bekh V., Tsokur Y.E. (2013) Elektronne vryaduvannya u konteksti svitovykh tendentsiy sotsial'noho rozvytku [E-Governance in the Context of the Global Trends in the Guilean Social Development] *Hileya: naukovyy visnyk* [A Scientific Bulletin]. No 75. Pp. 85–89. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gileya\\_2013\\_75\\_85.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gileya_2013_75_85.pdf). [in Ukrainian].
11. Voytseshchuk A.D. (2019) Yak pratsuyeye nova avtomatyzovana systema upravlinnya ryzykamy na mytnytsi? [How does the new automated risk management system at customs work?] *Debet-kredyt* [Debit credit]. URL: <https://news.dtki.ua/state/zed/53042>. [in Ukrainian].
12. Davydov R. (2018) Shchodo avtomatyzatsiyi mytnykh protsedur: pres tsestr [On automation of customs procedures: press center]. URL: [http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/media/annual-reports/wco\\_ar\\_2016-2017\\_en.pdf](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/media/annual-reports/wco_ar_2016-2017_en.pdf). [in Ukrainian].
13. Zeldy R. (2016) Est' ly v Ukrainy perspektyvy tsyfrovoy tamozhny. Ofitsiyyny veb-sayt «LIHA.net» [ Are there prospects for digital customs in Ukraine] Official site of LIGA.net. URL: [http://www.liga.net/opinion/297440\\_est-li-v-ukraine-perspektivy-tsifrovoy-tamozhni.htm](http://www.liga.net/opinion/297440_est-li-v-ukraine-perspektivy-tsifrovoy-tamozhni.htm). [in Ukrainian].
14. Ivashova L.M., Kyda L.I. (2012) Sproshcheny mytny kontrol' u konteksti ekonomichnoyi bezpeky: problemy ta shlyakhy yikh rozv'yazannya.. 2012. [ Simplified customs control in the context of economic security: problems and ways to solve them]. *Visnyk Akademiyyi mytnoyi sluzhby Ukrainy. Seriya "Derzhavne upravlinnya"* [Bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine. Public Administration Series]. N 1 (6). Pp. 146–152. [in Ukrainian].
15. Razumey M.M. (2019) Osoblyvosti zastosuvannya avtomatyzovanoyi systemy analizu ta upravlinnya ryzykamy, osnovnoyu metoyu yakoyi ye zabezpechennya vybirkovosti mytnoho kontrolyu. [Features of application of an automated system of risk analysis and management, the main purpose of which is to ensure the selectivity of customs control]. URL: <http://chp.com.ua/all-news/item/60270-personal-appropriate-automatized-system-analysis-to->

upravlinny-pricing-main-y-metoyu-yakoji-e-zabezpechenny-vibirkovosti-mitnogo-kontrolyu. [in Ukrainian].

16. «E-Aktsyz» – DFS realizuye novyy on-layn servis (2018) [E-Excise – DFS implements a new on-line service]. URL: <https://interbuh.com.ua/en/documents/onenews/123175>. [in Ukrainian].

17. Kabinet Ministriv Ukrayiny (2016) Deyaki pytannya realizatsiyi pryntsypu “yedynoho vikna” pid chas zdiysnennya mytnoho, sanitarno-epidemiolohichnoho, veterynarno-sanitarnoho, fitosanitarnoho, ekolohichnoho, radiolohichnoho ta inshykh vydiv derzhavnoho kontrolyu. Postanova vid 25.05.2016 № 364. [Some issues of implementation of the “one-stop shop” principle during the implementation of customs, sanitary-epidemiological, veterinary-sanitary, phytosanitary, environmental, radiological and other types of state control. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 25.05.2016 No. 364]. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/364-2016-%D0%BF>. [in Ukrainian].

18. Derzhavna mytna sluzhba Ukrayiny (2010) Polozhennya pro Yedynu avtomatyzovanu informatsiyu systemu Derzhavnoyi mytnoyi sluzhby Ukrayiny Nakaz vid 04 lystopada 2010 r. № 1341. [Regulation on the Unified Automated Information System of the State Customs Service of Ukraine Order of the State Customs Service of Ukraine of November 13, 2010 No. 1341]. URL: <http://minrd.gov.ua/baneryi/mitne-oformlennya/subektam-zed/elektronna-mitnitsya/62603.html> [in Ukrainian].

19. Derzhavna mytna sluzhba Ukrayiny (2007) Pro vvedennya v doslidnu ta postiynu ekspluatatsiyu prohramno-informatsiynoho kompleksu «Inspektor-2006»: nakaz vid 25.01.2007 № 48 [On the commissioning of the software and information complex “Inspector-2006” in the experimental and permanent operation: order of the State Customs Service of Ukraine dated 25.01.2007 No. 48] URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/MK070639.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MK070639.html). [in Ukrainian].

20. Mizhnarodna konventsia pro sproshchennya i harmonizatsiyu mytnykh protsedur vid 18.05.1973 roku (redaktsiya na 26 chervnya 1999 roku) (1999) International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures of 18 May 1973 (as of 26 June 1999). URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_6431](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_6431). [in Ukrainian].

21. Mytnyy Kodeks Soyuzu (UCC).Rehlament (YES) № 952/2013 vid 09.10.2013 (2013) [Union Customs Code (UCC) (Regulation (EU) No 952/2013 of 09.10.2013)]. URL: <http://www.nmagencia.com.ua/info/mitniy-kodeks-es.doc> [in Belgium].

22. Verkhovna Rada of Ukraine (2012) Mytnyy kodeks Ukrayiny vid 13 bereznya 2012 roku № 4495-VI. [The Customs Code of Ukraine of March 13, 2012 No. 4495-VI]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/4495-12> [in Ukrainian].

23. Ministerstvo dokhodiv i zboriv Ukrayiny (2013) Pro osoblyvosti zdiysnennya mytnykh formal'nostey za poperedn'oyu mytnoyu deklaratsiyeyu typu «EA». Lyst vid 23 veresnya 2013 r. №18879/7/99-99-94-01-06-17. [On the peculiarities of the implementation of customs formalities under the previous EA customs declaration. Letter from the Ministry of Revenue and Duties of Ukraine dated September 23, 2013 № 18879/7/99-99-94-01-06-17]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v8879810-13/> [in Ukrainian].

24. Ministerstvo finansiv Ukrayiny (2012) Poryadok zapovnnennya mytnoyi deklaratsiyi dlya pys'movoho deklaruvannya tovariv, shcho peremishchuyut'sya cherez mytnyy kordon Ukrayiny hromadyanamy dlya osobystykh, simeynykh ta inshykh potreb, ne pov'yazanykh z provadzhennyam pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti. Nakaz vid 28 travnya 2012 r. № 614 [Procedure for filling in the customs declaration for the written declaration of goods moving across the customs border of Ukraine by citizens for personal, family and other needs not related to the conduct of business activities: Order of the Ministry of Finance of May 28, 2012 № 614]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1014-12> [in Ukrainian].

25. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2012) Poryadok vykorystannya elektronnykh zamkiv z funktsiyeyu GPS – GSM navihatsiyi [Elektronnyy resurs] : Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 03 hrudnya 2012 r. [Procedure for using electronic locks with GPS - GSM navigation function: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated December 12, 2012 No. 1266]. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z2110-12> [in Ukrainian].



УДК 351.851: 355.234

DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-3-231-238>

**С. А. Капелюшний**, начальник відділу військової освіти та наукової роботи управління бойової та спеціальної підготовки Головного управління Національної гвардії України

### **СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДШОГО КЕРІВНОГО СКЛАДУ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

*Порушено питання актуалізації професійного розвитку молодшого керівного складу Національної гвардії України. Вивчено питання кадрової політики у військових формуваннях та правоохоронних органах спеціального призначення. Розкрито основні принципи кадрової політики складників сектору безпеки й оборони. Розглянуто головні напрями розвитку кадрової політики у військових формуваннях як України, так і країн НАТО. Встановлено, що кадрова політика реалізується у кадровому забезпеченні. Визначено, що кадрове забезпечення є багатограним, збірним та багаторівневим явищем зі своєю структурою, цілісною системою взаємопов'язаних процесів, зумовлених напрямами наявної кадрової політики. Визначено мету та перспективні завдання кадрового забезпечення. Зазначені основні перспективні завдання і функції кадрового забезпечення частин та підрозділів Національної гвардії України. Запропоновано запровадження у систему кадрового забезпечення заходів кадрового менеджменту. Надано авторське визначення системи кадрового менеджменту. Сформовано заходи з реалізації системи кадрового менеджменту. Встановлено, що впровадження системи кадрового менеджменту дасть можливість застосовувати у кадровій роботі індивідуальний підхід, забезпечити прозорість, відкритість під час прийняття кадрових рішень, здійснювати поступове кар'єрне зростання. Розроблено структуру системи професійного розвитку молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України, що ґрунтується на принципах кадрового менеджменту. Сформовано ймовірні очікувані результати реалізації завдань професійного розвитку молодшого керівного складу. Надано напрями подальших досліджень, що будуть спрямовані на обґрунтування сфери обов'язків та вимог для представників молодшого керівного складу частин та підрозділів Національної гвардії України.*

*Ключові слова: кадрове забезпечення, професійний розвиток, молодший керівний склад, військові формування, Національна гвардія України.*

© С. А. Капелюшний, 2019